

### Corporate Identity, Social Responsibility, Corporate Citizenship: Unternehmensethik zwischen Eigeninteresse und öffentlicher Verantwortung

Pankoke, Eckart

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pankoke, E. (2006). Corporate Identity, Social Responsibility, Corporate Citizenship: Unternehmensethik zwischen Eigeninteresse und öffentlicher Verantwortung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 29(2), 270-278. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38759>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Corporate Identity, Social Responsibility, Corporate Citizenship

## Unternehmensethik zwischen Eigeninteresse und öffentlicher Verantwortung

*Eckart Panfili*

### 1 Macht, Geld, Sinn: Dimensionen unternehmerischer Verantwortung

Unternehmerisches Handeln scheint oft auf die Sprache des Geldes als Leitmedium einer klärenden Rationalität des Verrechnens von Zwecken und Mitteln, Einsätzen und Einkünften fixiert. Gegenüber der eindimensionalen Rationalität des ökonomischen Kalküls gelten moralische Erwägungen oder auch ökologische Rücksichten eher als exzentrisch; heute aktuelle Begriffsgespanne wie „Unternehmensethik“, „Organisationskultur“, „Corporate Identity“ oder „Corporate Citizenship“ durchbrechen die einst hart fixierten Systemgrenzen der ökonomischen Rationalität. Unternehmer präsentieren sich dann nicht mehr als „Hardliner“ einer eindimensionalen ökonomischen Rationalität, sie werden zunehmend aktiv, sagen wir genauer „inter-aktiv“ als „Grenzgänger“, „Querdenker“, „Brückenbauer“. Zu vermitteln ist dann zwischen dem System ökonomischer Rationalitäten und dessen humanen, sozialen oder auch naturalen Umwelten.

„Corporate Identity“, also die „innere“ Selbstbewertung eines Unternehmens, formuliert und formiert sich über die unternehmensethische Verantwortung des Verhältnisses zwischen betrieblicher Zweckrationalität und deren sozialen Folgen oder gesellschaftlichen Wirkungen. Unternehmerisches Handeln ist damit bewusster zwischen den zueinander inkongruenten Systemsprachen von „Macht“, „Geld“ und „Sinn“ gespannt. Vielleicht ist es gerade diese mehrdimensional orientierte Reflexivität des Vermittelns, wodurch sich moderne „Unternehmer“ von der funktional ins Reine gesteigerten Zweckrationalität ihrer Manager und Funktionäre abheben. Ein Manager macht sich durch seine systemimmanente Betriebsrationalität verdient. Ein Unternehmer hingegen verantwortet sich eher in seiner Berufung und Sendung, die die betrieblichen Rationalitäten transzendiert.

Da ein Unternehmen es immer auch mit Menschen zu tun hat, seien es die Mitarbeiter und Mitstreiter, seien es Kunden und Klienten oder kooperierende oder auch konkurrierende Unternehmer, geht es nicht nur um „Geld“ und „Macht“, sondern immer auch um „Sinn“, genauer: um die Konstruktion und Kommunikation des Sinns personaler Beziehungen, gesellschaftlicher Ordnungen und sozialer Bewegungen.

Als „Sinn“ bezeichnet die moderne Soziologie die Perspektive, in der sich wirtschaftliches und soziales Handeln ausrichtet – auch in Bezug auf moralische Horizonte und gesellschaftliche Umwelten. Traditionell waren die Ordnungen von Wirtschaft und Gesellschaft durch tradierte „Ehre“ oder durch das „Ethos“ universaler Werte vorgeprägt. Gegenüber solch einfachen Eindeutigkeiten gewinnt das Orientieren und Organisieren in der modernen Gesellschaft heute erneut an Komplexität. Dies fordert eine Reflexivität im Umgang mit eigenen und auch gemeinsamen Sinn-Perspektiven. Komplexität äußert sich darin, dass nicht mehr von traditionaler Ehre oder einer universalen Ethik allgemeiner Werte gesprochen wird, sondern dass die Fragen nach Sinn an bewussten Perspektiven des Erwartens und Bewertens, Handelns und Erlebens „ausgerichtet“ werden. Diese Sinn-Welten sind als soziale Konstruktion und als kulturelle Kommunikation zu rekonstruieren und zu interpretieren.

„Macht, Geld, Sinn“, diese von der modernen Soziologie herausgestellten Leitmedien des sozialen Lebens, sind also nicht zu isolieren, sondern in ihren Wechselwirkungen zu reflektieren. Das gilt gerade dann, wenn ein Unternehmen sich nicht nur ökonomisch rationalisieren muss, sondern zugleich im Sinne von „Corporate Citizenship“ in aktiver Bürgergesellschaft partizipieren will und dabei das bewegende Engagement in den für das Unternehmen als „Corporate Identity“ verbindlich bindenden Identifikationsmustern und Solidarkulturen gründet.

## 2 Klassische Bilder: Unternehmer zwischen Abenteurer und strategischem Genie

In klassischen Erzählungen erscheinen die ersten Unternehmer als Abenteurer, die bei hohem Risiko hohen Einsatz wagen. Der Soziologe Max Weber setzte ein anderes Leitbild unternehmerischer Verantwortung dagegen. In seiner Studie „Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ verwies er auf die religiösen Wurzeln moderner Unternehmensethik, die auf die „göttliche“ Berufung zu personaler Leistungsverantwortung zurückzuführen sei.

Karl Marx hingegen beschrieb den kapitalistischen Unternehmer nicht moralisch, sondern als systemisch geprägte „Charaktermaske“. Dies meinte den strukturellen Zwang zu rücksichtsloser und gegenüber allen anderen Werten und Welten gleichgültiger kapitalistischer Rationalität. Für Marx war diese nur durch die Radikalität des revolutionären Systemwechsels noch außer Kraft zu setzen.

Doch im modernen Spannungsfeld von Macht, Geld, Sinn ist die ins Extreme gesteigerte Kapitalrechnung nur eine eindimensionale Verkürzung in Relation zu alternativen Lebensentwürfen und Betriebsformen. Heute an Bedeutung gewinnende Programmformeln wie „Corporate Identity“, „Corporate Culture“, „Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ beschreiben – jenseits der funktional gesteigerten ökonomischen Rationalität – gerade die extra-funktionalen Horizonte unternehmerischer Verantwortung. In den Blick kommen damit die Relationen moderner Unternehmensführung auf soziale Lebenswelten, auf das kulturelle und öffentliche Leben. Unternehmer bewähren sich somit auch durch ihre Offenheit für personale Anerkennung, soziale Rücksicht, ökologische Nachhaltigkeit, kulturelle Kreativität oder öffentliche Verantwortung.

Unternehmerisches Handeln bewegt sich dann nicht nur in den Systemzwängen betriebswirtschaftlicher Kalkulationen, sondern es ist, bezogen auf die „anderen Umwelten“ des ökonomischen Systems, grenzüberschreitend und systemübergreifend, indem es die „Human relations“, das „soziale Kapital“ und somit kulturelle Potenzial innerhalb und außerhalb des Unternehmens einbezieht.

Anders als bürokratische Funktionäre oder auch industrielle Manager, die dafür hoch bezahlt werden, dass sie „sine ira et studio“ (nach Max Weber unter Abstraktion, also Abschaltung aller den Betriebslauf störenden personalen Motivationen und Emotionen) störungsfrei und berechenbar funktionieren, kann der Unternehmer es sich leisten, in anderen Horizonten zu denken. Diese unternehmerische Freiheit öffnet sich dann für weitere multifunktionale, mehrdimensionale und intermediale Felder, durch deren Wechselwirkungen die Unternehmensführung an Komplexität gewinnt und neue Reflexivität erfordert.

Im Blick auf die „innere Umwelt“ der „Human relations“ erscheinen die Mitarbeiter dann nicht nur als kapitalistisch kalkulierte Betriebsmittel, sondern als konstruktiv kooperierende Partner. Kommuniziert wird die Verantwortungskultur des Unternehmens dann nicht nur in der ökonomischen Sprache des Geldes, sondern auch in der solidaritätsbildenden und identitätsstiftenden Sprache kommunikativer und kommunitärer Sinnkonstruktion.

Die damit geforderten „praktischen Künste“ einer strategischen Führungskultur beschrieb der preußische Reformtheoretiker Carl von Clausewitz im Dreiklang der Führungskompetenzen *Vision*, *Faszination* und *Reflexion* (Clausewitz 1832; Pankoke 2004; 2006). Übertragen auf Heute heißt dies:

- *Vision*: Zielbildung durch Leitbilder und Handlungsperspektiven,
- *Faszination*: Zielbindung durch Vertrauen und Begeisterung,
- *Reflexion*: Verantwortungsethik durch Rede und Antwort.

Strategisches Denken fordert Entscheidungsfähigkeit im Fadenkreuz heterogener Zielgruppen und komplexerer Erwartungen, denen mit einem im Rationalisierungsprozess gesteigerten, rein wirtschaftlichen Leistungs- und Erfolgsdenken nicht mehr beizukommen ist.

Verantwortungskultur bedeutet heute immer mehr die Berücksichtigung der von den Stakeholdern aus den „Umwelten“ des Produktionsprozesses vertretenen sozialen, kulturellen, ethischen und politischen Ansprüche und Bedürfnisse. Diese inneren wie öffentlichen Umweltbezüge sind schon lange mit Problem- und Programmformeln wie „Social Relations“, „Organisationskultur“, „Unternehmensethik“, „Corporate Identity“ oder „Corporate Citizenship“ im Gespräch.

Unternehmen engagieren sich kritisch und konstruktiv für ihre unterschiedlichen Umwelten. Das begann beim unternehmerischen Mäzenatentum und verzweigt sich heute in strategischen Feldern eines kritisch-konstruktiven gesellschaftspolitischen Engagements. Zu balancieren ist dann die mikro-ökonomische Bilanz der Betriebswirtschaft mit den ökologischen, sozialen oder auch kulturellen Relevanzen einer verantwortungsethischen Unternehmensführung.

Der so erweiterte Verantwortungshorizont unternehmerischen Handelns verlangt nach einer Führungskultur, die zu einer Vermittlung der zueinander inkongruenten

Shareholder-Interessen und Stakeholder-Perspektiven befähigt. Im klassischen Konstrukt des „strategischen Genies“ wird unterstellt, dass diese mehrdimensionalen Bilanzen und Balancen unter charismatischen unternehmerischen Führer-Persönlichkeiten höchstpersönlich repräsentiert und integriert werden können.

Doch solche Führungsmodelle der personalisierbaren Letztverantwortung treten nicht nur in Spannung zur politischen Kultur demokratischer Öffentlichkeiten, wie sie sich auch innerbetrieblich entwickeln, vielmehr erweisen sie sich auch im Hinblick auf die Mehrdimensionalität der Entscheidungsfelder und Verantwortungshorizonte als allzu unterkomplex. Entscheidungsprozesse in modernen Organisationen sind durch *Rede und Antwort* zwischen den unterschiedlich beteiligten Akteuren zu vermitteln und zu verantworten.

Das „strategische Genie“ – mit seiner auf die persönliche Spitze getriebenen Führungsautorität, die visionär entscheidet, mitreißend begeistert und höchstpersönliche Letztverantwortung trägt, – ist nun zu übertragen auf komplexere Konstruktionen der „intelligenten Organisation“. Hier ermöglichen kommunikative Arrangements die Vermittlung im mehrdimensionalen Feld zwischen unterschiedlichen Akteuren und Agenten, so dass „Lernprozesse“ durch „Netzwerke“ ermöglicht werden.

Damit unterscheidet sich das „strategische Lernen“ moderner Unternehmensführung vom „heroischen Kapitalismus“ der industriellen Gründerzeiten. Gefragt ist dann nicht mehr der einsame „Held“ an der Spitze als vielmehr das „von unten“ sich aufbauende „Feld“ einer geteilten Verantwortung. „Die eigentliche Herausforderung besteht darin, institutionelle Arrangements zu entwickeln, welche Lernfähigkeit [...] belohnen.“ (Kaufmann 1992, S. 114)

### 3 Industrielle und bürokratische Rationalisierung

Der industriellen Rationalität entsprach bei Weber die Rationalisierung der Macht durch bürokratische Organisation. Strukturbildend wirkte hier die strikte Systemtrennung von politischer Entscheidung, moralischer Bewertung und bürokratischem Vollzug, dessen Reibungslosigkeit und Fraglosigkeit die bewusste Ausschaltung politischer Interessen und moralischer Motive verlangte. Die Subjektivität des Funktionärs wurde durch den Apparat „abgeschaltet“: „sine ira et studio“ – d.h. der bürokratische Apparat sollte ohne (emotionales) Engagement und (persönliches) Interesse funktionieren.

Soziologische Theorie antwortete auf solche Fragen mit neuen gesellschaftstheoretischen Abstraktionen wie der Konfrontation von „System“ und „Lebenswelt“ in der „Theorie kommunikativen Handelns“ bei Jürgen Habermas oder der Balance von Komplexität und Reflexivität bei Niklas Luhmann, der die Prozesse sozialer Systembildung und die Kulturen kommunikativer Sinnkonstruktion bewusst von älteren Wertbildern des „ganzen Menschen“ zu abstrahieren sucht.

## 4 Technische Apparate und soziale Netze: Aktivierung von Engagement und Interesse

In der modernen Soziologie ist daher die klassische Rationalität der bürokratischen Maschinen heute kaum noch gefragt. Zum einen wird jede Bürokratie durch die Perfektion der Computer übertroffen. Zum anderen fordern moderne Unternehmen von ihren Mitarbeitern gerade das, was die Bürokratie unterdrückte, nämlich Engagement und Interesse, Sensibilität und Kreativität – sowohl „nach innen“ als auch „nach außen“.

Die in den bürokratischen Apparaten unterdrückten bzw. abgeschalteten moralischen oder ästhetischen Motive werden jedoch in einer Unternehmenskultur wirksam, welche das soziale, kulturelle oder öffentliche Engagement des Unternehmens bewusst pflegt. Doch im Sinne einer primär ökonomischen Rationalität der Unternehmen wird „Corporate Citizenship“ dann in der öffentlichen Selbstdarstellung des Unternehmens zur Demonstration, dass es einem Unternehmen „gut“ geht, instrumentalisiert. Das gilt für das Image nach außen wie für die Identität nach innen.

## 5 „Cultural Citizenship“: Mäzene und Sponsoren

Zu den heute viel beschworenen „Kulturen der Verantwortung“ zählt auch das kulturelle Engagement öffentlich aktiver Unternehmen. Dabei wird von Unternehmern gerne die Wesensverwandtschaft zwischen unternehmerischer Gestaltung und schöpferischer Kreativität betont. Seit der Romantik zählt die „Kunst des Organisierens“ zu den „praktischen Künsten“, weil beim Organisieren wie beim künstlerischen Konstruieren gestalterische Kreativität höchst kunstvoll in neue Wege und neue Welten umgesetzt werden kann. In dieser „Verantwortung des Konstrukteurs“ wird auch die mit allen Innovationen verbundene „schöpferische Zerstörung“ zu verantworten sein.

So ist die unternehmerische Förderung freier Kunst auch ein Zeichen für die Freude an kreativer Autonomie im Unternehmen und seinen „Umwelten“ (Hermesen 1997).

Das Ruhrgebiet auf seinem Wege zur „Kulturhauptstadt Europas“ verdankt seine kulturelle Dynamik in vielen Fällen der unternehmerischen Initiative eines kulturell aktiven „Corporate Citizenship“. Dazu sei an den Fabrikanten Grillo erinnert, der „aus Eisen Geld“ machte und einst seiner Heimatstadt Essen ihr heute noch genutztes Theater schenkte. So zählt zum kulturellen Reichtum des Ruhrgebiets auch die Ansiedlung des „Folkwang-Museums“, denn „Wo Arbeit ist, muss Kultur hin“ – so Essens Bürgermeister Hans Luther, der 1923 in einer für das Ruhrgebiet besonders schweren Zeit das Folkwang-Museum nach Essen holte. Das gilt auch für den Gründungsmythos der Ruhrfestspiele, wo im Austausch „Kunst gegen Kohle“ kulturpolitisch engagierte Gewerkschaftler „großes Theater“ in die Nähe der industriellen Arbeit holten.

Theaterprojekte, Konzertprogramme und Kunstaktionen aus der Initiative wirtschaftlich aktiver Unternehmen zeigen ein zukunftsweisendes Mäzenatentum an, wie es heutzutage auch als „private public partnership“ lebendig wird. Daneben hat sich als neue Form kulturellen Engagements das Sponsoring entwickelt, bei dem Unternehmen – im

eigenen Interesse – in den gesteigerten Aufmerksamkeitswert großer Kunst investieren und damit oft auch bislang bildungsfremden Schichten den Zugang zu Kunst eröffnen können.

Gerade dies zählt zum Reichtum einer Region, weil es öffentlich macht, dass ein von aktiven Bürgern und Unternehmern vital mitgetragenes Kulturleben durch wirtschaftliche Investitionen, soziale Innovationen und korporative Identitäten wechselseitig hervorgebracht wird.

## 6 „Corporate Citizenship“: zwischen „Bürgergesellschaft“ und „Zivilgesellschaft“

Bei vielen Unternehmen bezeichnet die aktive Umfeld-Verantwortung von „Corporate Citizenship“ einen Strategiewechsel von bürgergesellschaftlicher Identität zu zivilgesellschaftlichem Engagement: So ist die gesellschaftspolitische Akzentverschiebung von der traditionsreichen „Bürgergesellschaft“ zur zukunftsorientierten „Zivilgesellschaft“ nicht nur ein modischer Begriffswechsel, sondern zugleich ein Schritt auf dem „Weg in eine andere Moderne“, der bewusst von den klassischen Mustern bürgerlicher Modernität abweicht.

„Zivilgesellschaft“ setzt den Akzent auf das „Zwischen“ im Sinne interaktiver Relationen, der Begegnung und Auseinandersetzung zwischen divergenten Positionen und inkongruenten Perspektiven. Die Organisation und Selbstorganisation freien Engagements ist nun in den komplexen Relationen zu den Organisationen und Institutionen wirtschaftlicher und politischer Macht zu steuern. Es geht also weniger um den „privaten“ Status bürgerlicher Assoziationsfreiheit als um den „zivilen“ Mut, gerade auch in offener und öffentlicher Streitkultur.

## 7 Paradoxe Freiheiten: „Individualisierung“ als Instrumentalisierung

Die in neuer „Organisation der Arbeit“ diktierten Individualisierungsprozesse fordern zugleich neue Perspektiven für Widerspruch, Widerstand und Gegensteuerung: „Individualisierung“ – so die heute gängige Formel epochaler Selbstverortung – bedeutet längst nicht mehr die bürgerliche Utopie einer für alle offenen Befreiung zu Emanzipation und Autonomie. Eher wird Individualisierung zur Ideologie, die über eine uns allein lassende Vereinzelung hinwegtäuscht. Nicht Befreiung, sondern Freisetzung, nicht Autonomie, sondern Atomisierung, nicht Entlastung, sondern Entfremdung sind die neuen Problemformeln einer immer schärfer anziehenden Modernisierung.

Dies ist auf der betrieblichen Ebene ökonomischer Rationalisierung zu konkretisieren. Auch hier wird „Individualisierung“ zur Führungsstrategie, welche die Mitarbeiter nur noch schärfer in die Pflicht nimmt und „unternehmerische“ Verantwortung auf sie „selbst“ abwälzt: Verantwortung für die eigenen Motivation und Qualifikation, aber auch Verantwortung für die gemeinsame Produktivität. Diese Umwälzung der Verantwortung fordert nun auch vom Arbeiter eine „unternehmerische“ Selbst-Kontrolle der eigenen Arbeit, verbunden mit gegenseitigen sozialen Kontrollen im Arbeitszusammenhang (Gleißmann/Peters 2001).

Die den Mitarbeitern angebotene und dann von ihnen erwartete Freisetzung von unternehmerischer und verantwortlicher Selbststeuerung gibt sich in unternehmerischer Rhetorik oft als befreiendes Geschenk von Vertrauen und Verantwortung. Das aber bringt die abhängig Arbeitenden in innere Zwänge und sozialen Druck. Autonomie „von oben“ schlägt um in Angst, Stress und Frustration. Die neuen „Intrapreneurs“ erfahren sich selbst eher als Objekte von „Liberation Management“, erkennen sich aber kaum noch als Subjekte ihres eigenen Sinns.

Entsolidarisierung als bitterer Preis der Individualisierung kann aber auch zur Herausforderung werden, auf die Entmachtung der Arbeit mit Widerspruch, Widerstand und Gegenmacht zu antworten. Kritik an der unfreien Autonomie der neuen Arbeits-Unternehmer gilt den Zumutungen einer unselbstständigen Selbstständigkeit.

Die paradoxe Gestalt des abhängig Selbstständigen gewinnt im Innenverhältnis nur scheinbar Freiheiten, da die im Außenverhältnis des Marktes vorgegebenen Machtverhältnisse nun umso ungeschützter durchschlagen. Die vielfach zum Schein freigesetzte Autonomie der Person wird in die zugleich freigesetzte Eigendynamik von Organisationssystemen und Produktionsprozessen eingeschaltet. So wird gerade durch personale Freisetzung auch systemisch Freiraum für eine nur noch schärfere Vereinnahmung des Mitarbeiters unter das Diktat einer unbedingten Steigerung von Effizienz und Effektivität geschaffen. Dies wird an neuen Führungsprinzipien, die dem Mitarbeiter mehr Vertrauen und Verantwortung aufdrängen, deutlich. Die alten Kontrollmuster und Kommandostrukturen (command and control) werden dabei in Systemkontrollen organisationaler Lernprozesse überführt. Das gilt auch für die sich liberal gebenden Konzepte wie „Kompetenz-Netzwerk“ oder „Community of Practice“: Hier geht es nicht mehr wie in den alten Kommando-Strukturen um äußerlich drückende Disziplinierung der Arbeit. An ihre Stelle treten kollegiale Selbstkontrollen von Professionalität, wobei gleichrangige Kollegen (peers) wechselseitig zu Kontrolleuren werden. Gerade dieser „peer to peer pressure“-Mechanismus (Glißmann/Peters 2001, S. 66) einer horizontalen Selbstkontrolle unter seinesgleichen wird zum entsolidarisierenden, alles „Schwächere“ ausgrenzenden Druckmittel.

Die außertarifliche Vereinnahmung aller Mitarbeiter bis in die Tiefen der Sinnkonstruktionen ihrer Identität und Solidarität lässt sich gerade in anspruchsvollen Arbeitszusammenhängen beobachten, wie in der High-Tech-Branche, in der Informationstechnologie oder in einer neuen Praxis sozialwirtschaftlicher Professionalität.

Mit solcher „Instrumentalisierung der eigenen Selbstständigkeit für fremde Zwecke“ (Glißmann/Peters 2001, S. 50) „entsteht eine Situation, in der Appelle zur Solidarität nicht mehr als Appelle zur Wahrnehmung der eigenen Interessen verstanden werden, sondern als Appelle zur Zurückstellung eigener Interessen“ (S. 49).

Die neue Dynamik unter den „unselbstständigen Selbstständigen“ spiegelt sich im Doppelsinn von „Selbstorganisation“ (vgl. Glißmann/Peters 2001, S. 160 ff.): Klassisch verstand man darunter eine Konfiguration, die das bewusste und befreite „Selbst“ der Mitglieder zum Subjekt des Organisierens machen sollte. In neuerem Systemdenken meint Selbstorganisation eher das Organisationssystem selbst in der Eigendynamik selbstläufiger Prozesse, welche – hinter dem Rücken und über den Kopf der Akteure hinweg – außer dem „Interesse von Organisationen an sich selbst“ kein anderes Subjekt mehr gelten lassen wollen.



Versuchen wir, diese Kritik ins Konstruktive zu wenden und zu fragen, ob die Befreiung aus den Kommandostrukturen und die Aufwertung des „Selbst“ nicht auch die Chance einer neuen sozialen Produktivität der Arbeit eröffnen könnte. Dies erfordert dann allerdings einen reflexiven Umgang mit den neuen postindustriellen Rationalitäten, also die selbstbewusste Besinnung und Verständigung auf verbindlich bindende Identitäten und Solidaritäten.

Ideologiekritik ist auch in der Auseinandersetzung mit den heute gern proklamierten Leitbildern von Unternehmens- und Organisationsethik gefordert. Das gilt insbesondere für das in Unternehmens-Leitbildern oft beschworene Intrapreneurship, das an die „unternehmerische“ Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter appelliert, ohne jedoch deren Machtlosigkeit aufzuheben. Dann wird die Utopie einer „Befreiung der Arbeit“ zur Utopie ihrer immer subtileren Vereinnahmung.

## 8 Ökonomische Bilanzen und soziale Balancen

Moderne Unternehmensführung ist durch die sozialen Probleme und Potenziale ihrer inneren und äußeren Umwelten herausgefordert:

„*Nach innen*“ ist moderne Unternehmensführung auf die Kräfte der Mitstreiter und Mitarbeiter bezogen. Auf deren Motivation, Emotion und Identifikation setzen Konzepte der „inneren Führung“, der „Unternehmenskultur“ und „Corporate Identity“. Gefordert ist der sensible Umgang mit den Kräften des Personalen und Sozialen. Im Sinne des „People Processing“ müssen Mitarbeiter soziale Kompetenz und kulturelles Kapital heute „ganzheitlicher“ einbringen, als es in funktional durchrationalisierten Industriebetrieben und Industriebürokratien einst üblich war.

„*Nach außen*“ orientiert sich unternehmerisches Handeln an Angeboten und Nachfragen, Bedarfen und Bedürfnissen des Marktes. Das „Image“ soll externe Aufmerksamkeit auf das Unternehmen lenken. Neben dem „Markt“ (vgl. auch die heute hart umkämpften Aufmerksamkeitsmärkte) gewinnen noch andere gesellschaftliche Umwelten für das Unternehmen an Relevanz, etwa die „öffentliche Meinung“, in der ein Unternehmen durch öffentliches Engagement für soziale oder kulturelle Projekte um Aufmerksamkeit und Anerkennung zu werben sucht. „Corporate Citizenship“ im kulturellen und öffentlichen Leben ist also nur in Grenzfällen „rein wertrational“. Öffentliches Engagement verbindet sich durchaus mit dem Bewusstsein der davon erwartbaren Wirkungen. So setzen Unternehmen – gerade bei ihren ‚moralischen‘ und ‚zivilen‘ Aktivitäten – auf „win win“-Konstellationen: Der Unternehmer verspricht sich von seinem eigenen sozialen oder kulturellen Engagement positive Folgen für das soziale Kapital, was sich als unternehmenskulturelle Identität oder als öffentliches Image letztlich auch als wirtschaftliches Kapital auszahlen soll.

In den Relationen zur gesellschaftlichen Umwelt zählen nicht nur die wirtschaftlichen Bilanzen. Von unternehmerischer Verantwortung wird ebenso erwartet, dass durch wirtschaftliche Interessen die ökologischen und auch anthropologischen Balancen nicht gestört werden. Dies ruft Unternehmenspolitik in die nachhaltige Verantwortung ihrer Umwelten. Von Störungen der „ökologischen Balance“ sprechen wir, wenn durch wirtschaftliches Wachstum mehr Natur verbraucht wird als „nachwachsen“ kann. Von der Krise der

„*anthropologischen Balancen*“ spricht Jürgen Habermas, wenn in der Spannung von „*System und Lebenswelt*“ die lebensweltlichen Ressourcen der inneren wie der äußeren Umwelt im „Interesse des Systems“ „kolonialisiert“ werden. Dann wäre der Mensch mit seinen kommunikativen Kompetenzen und Kontexten sozialen Handelns und Verhandelns den selbst geschaffenen Verhältnissen nicht mehr „gewachsen“. Unternehmerische Verantwortung wird auch in dieser Spannung zwischen wirtschaftlichen *Bilanzen* und sozialen *Balancen* gegenüber internen wie externen Umwelten Rede und Antwort stehen müssen.

### Literatur:

- Braun, Marcel; Schwarz, Michael, 2006: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen. Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Beiträge aus der Forschung Band 150. Dortmund
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus, 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA-Verlag.
- Hermesen, Thomas, 1997: Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz. Vom bürgerlichen Mäzen zum Sponsor der Moderne. Frankfurt am Main: Campus.
- Kaufmann, Franz-Xaver, 1992: Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt. Freiburg: Herder.
- Pankoke, Eckart, 2004: „Praktische Künste“ und „kulturelle Praxis“. Kulturwissenschaftliche Reflexionen moderner Sinn-Bildung. In: Jäger, Friedrich; Liebsch, Burkhard; Rusen, Jörn; Straub, Jürgen(Hrsg.): Handbuch der Kulturwissenschaften, Bd 2: Paradigmen und Disziplinen. Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 16-33.

Prof. Dr. Eckart Pankoke  
Siedweg 45  
47147 Moers  
E-Mail: [pankoke.moers@t-online.de](mailto:pankoke.moers@t-online.de)

Jahrgang 1939. Studium der Geschichte, Germanistik und Soziologie in Heidelberg, Hamburg und Münster.

1965-1971 Wiss. Assistent, Promotion und Habilitation für Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum. Von 1971 bis 2004 o. Professor für Soziologie an der Universität Duisburg- Essen. Zahlreiche Forschungsprojekte und Publikationen zum Strukturwandel im Ruhrgebiet, zu Industriekultur und Innovation, unternehmerischem Denken und Handeln, bürgerschaftlicher Beteiligung und Formen gesellschaftlicher (Selbst-)Steuerung, Wandel der Arbeit, Wertedynamik und Wissensmanagement.